



**JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ**  
**DIRECTOR DE LA CÁTEDRA DE ÉTICA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL**  
**UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS**

# UNA APUESTA POR LOS VALORES ÉTICOS Y EL BUEN HACER PROFESIONAL

Mirada global, independencia y espíritu crítico son rasgos necesarios en el auditor interno. No hay que ser el más listo de la clase, pero sí tener valores claros, principios firmes y voluntad decidida.

**E**n mi opinión hay tres características que me merecen la máxima admiración en el perfil profesional de quienes se encargan de la función de Auditoría Interna. La mirada global, holística, la necesaria visión de conjunto de la organización y del negocio; la independencia de criterio, y el espíritu crítico y la visión constructiva que permite constituir la tercera línea de defensa.

## TRES IDEAS-FUERZA COMO TELÓN DE FONDO

Siendo ello así, no me puede resultar difícil convencerles de tres ideas-fuerza que cabría formular en las siguientes tesis:

- 1.** Para conseguir el éxito a largo plazo de cualquier organización se necesitan tres cosas: una cultura corporativa orientada a valores; el buen hacer profesional, y, por encima de todo, una apuesta decidida por la ética y la integridad como horizonte de la persona.
- 2.** Más allá de los discursos políticamente correctos, conviene subrayar la importancia de la dimensión ética de la empresa y la gestión.
- 3.** Además, la pregunta que se hacía el poeta latino Juvenal -*Quis custodiet ipsos custodes?... ¿quién vigila al vigilante?*- sigue siendo pertinente en grado extremo. Pues, como la realidad se encarga de demostrar, los mecanismos más sofisticados de control y seguimiento son insuficientes si en las organizaciones no hay profe-

sionales competentes, y sobre todo, si las empresas no cuentan con personas de una talla humana razonable y suficiente. Y no sólo en la cúspide, el famoso *tone at the top*, sino en todo lo largo de la estructura organizativa en una suerte de liderazgo compartido: de abajo arriba -*bottom up*- y de fuera hacia adentro -*outside in*-.

## UN INTERMINABLE ROSARIO DE MALAS PRÁCTICAS

El que suscribe lleva más de un cuarto de siglo atento a los avatares de la ética empresarial y no puede dejar de sentir algo parecido ante escándalos y malas prácticas organizativas: una especie de *dejà vu*, una suerte de hartazgo intelectual ante -¡otra vez!- la misma película; o una versión mejorada con efectos especiales más morbosos y daños colaterales todavía más dramáticos. Pero el caso es que, sin confianza, no se puede vivir. El rosario de malas prácticas abre un abanico que no deja títere con cabeza, ni en la economía real ni en la financiera. Dos botones de muestra: Volkswagen y la fijación del libor. Estas malas prácticas dan munición a quienes echan la culpa de los males al sistema económico capitalista. No dudo de que el sistema sea malo. Pero no se ha inventado otro modo alternativo de organizar la dinámica económica que en conjunto lo mejore. Habremos de reformar mucho, de vigilar más, de luchar contra quienes lo están queriendo echar abajo.

Merecería la pena asentar el modelo capitalista en la solidez de unas culturas empresariales que opten sin titubeos por el deber ser, los valores morales; la profesionalidad y por aclimatar de veras el momento ético en todo el proceso del negocio. La gente, tanto desde dentro, cuanto desde fuera de las organizaciones lo está pidiendo cada vez con más fuerza. Cada vez es más evidente la necesidad de la ética para la sostenibilidad de los procesos. Es como si la venda que cegaba a muchos hacia esta dimensión, se hubiera caído de los ojos.

Y no se sostiene la coartada ideológica del relativismo moral -"Allí donde fueres, haz lo que vieres"- . Hay evidencia empírica basada en investigaciones de gran nivel donde se afirma lo contrario: que en este mundo globalizado, la gente sí parece tener muy claro qué es lo que se debería hacer y qué debería ser evitado; que hay gran consenso en cómo habrían de conducirse las empresas, y que está muy claro de qué forma tendrían que llevarse a efecto los negocios.

### MÁS ALLÁ DE LAS MEDIDAS AL USO

El hecho es que se constata que esta realidad de la mala praxis, del fraude interno, de la falta de ética es una circunstancia ubicua; es decir, que puede presentarse en cualquier lugar, en empresas de cualquier sector, incluso en cualquier organización no gubernamental, sobre todo en aquellas que, autocomplacientes, parecen tener asumida una especie de cultura que llevara como lema implícito aquello de que "¡esto nunca nos podrá pasar a nosotros!"...

¿Estará la solución, entonces, en recetas paranoides o en mensajes que nos lleven a desconfiar de todo y de todos? ¡En absoluto! Entre otras cosas porque no hay quien viva a gusto en esa suerte de constante y agotador ¡prevengan armas! La clave está en saber tocar varias teclas a la vez para que el acorde suene como es debido. Déjenme indicarles algunas:

**1.** Identificar las lagunas -los gaps-

## Hay que establecer cauces adecuados de comunicación para reinventar procesos y modificar rutinas organizativas con creatividad

entre lo que decimos y lo que se hace, entre el ser y el deber ser. Habrá que tener en cuenta lo que algunos autores denominan, con sugerente metáfora, el efecto altura, en virtud del cual, a quienes más arriba están en la organización mejor les parece que suelen ir las cosas.

**2.** Tratar de aprender de los errores, siendo radicales -es decir, yendo a la raíz del problema, al fondo de la cuestión-, una vez se han producido malas prácticas éticas. Más allá del castigo a los culpables, la pregunta sería: ¿qué habría que cambiar para evitar que vuelva a repetirse algo así?

**3.** Reflexionar y deliberar, a toro pasado, para consolidar aprendizajes. Establecer cauces adecuados de comunicación para reinventar procesos y modificar rutinas organizativas con creatividad.

**4.** Buscar el factor sorpresa y la aleatoriedad en los procesos de control de riesgos: cuando los sistemas son predecibles y rutinarios, todo dará la impresión de estar en orden.

**5.** Conviene también, según dicen, que la gente de Auditoría Interna baje a cocina, se manche aún más las manos con la realidad del negocio. Así conocerían de primera mano la realidad viva; entenderían mejor la cultura organizativa; y sobre todo, estarían en condiciones de anticiparse a muchas malas jugadas.

**6.** Es buena cosa llevar a cabo, en la medida de lo posible, rotaciones y estimular la formulación de preguntas complejas a niveles altos; pensar de forma flexible y creativa -*thinking out of the box*, como dicen-; no limitarse a proponer año tras año una nueva versión de un más de lo mismo...

### CONCLUSIÓN

Si una empresa buscara ser cada día más y mejor, batir sus propios registros, animada por la calidad y aspirando a lo más alto, a la utopía inalcanzable de la excelencia, sería mucho más fácil aclimatar el momento ético en todos los procesos organizativos y a lo largo de toda la cadena de valor. Para ello, hay que empezar por contar con la persona. Por rodearse de profesionales de talla humana alta, con valores claros, principios firmes y voluntad decidida de tratar de hacer las cosas lo mejor posible. No hace falta que sean los más listos de la clase, que tengan calificaciones brillantes en los estudios; que hayan cursado prestigiosos postgrados en reputadas instituciones.

A la hora de escoger gente de mando, es necesario, naturalmente, que cuenten con la formación requerida en el grado más alto posible. Es preciso que, además, tengan la experiencia necesaria. Pero sobre todo, es crucial que asuman muy claramente dos sencillas ideas, conectadas con la virtud de la prudencia y la del realismo, a la hora de ejercer el gobierno. Una: que no todo lo que se puede hacer, merece la pena que sea hecho pues, en general, no todo lo técnica y económicamente posible es siempre éticamente deseable. Y dos: que no todo lo que se querría hacer -incluso aunque fuera éticamente deseable- resulta siempre posible realizarlo a las inmediatas pues todo requiere su tempo y su proceso.

Ahora bien, como nada de esto se improvisa ni surge por generación espontánea, me permito sugerir la conveniencia de formar, de educar, de encarecer la virtud para que la gente se sensibilice hacia estos aspectos que, no por intangibles, son menos susceptibles de gestión y de medida. Pero lo hago desde la humildad y el más pleno realismo: junto a esta suerte de ruego, hay que tener bien engrasados los mecanismos formales de la Auditoría Interna que garanticen las condiciones que posibiliten el éxito organizativo.